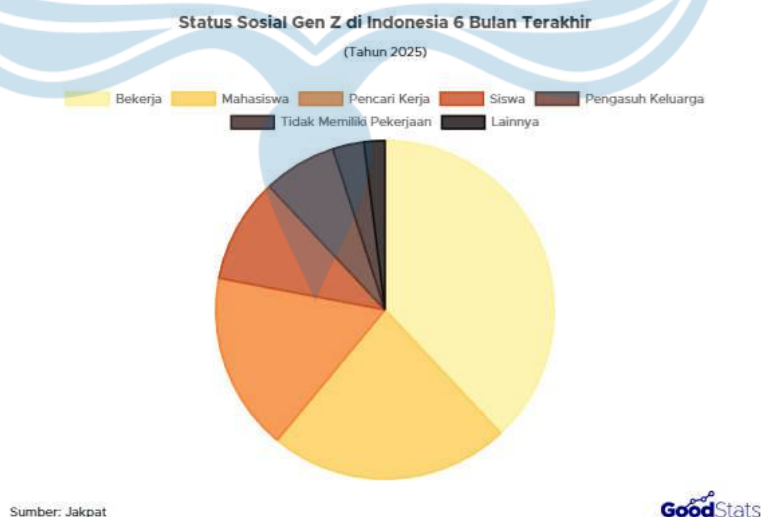


BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia kerja saat ini tengah mengalami berbagai perubahan signifikan, didorong oleh dampak pandemi global serta semakin besarnya gelombang Generasi Z (Gen Z) yang memasuki dunia kerja. Sejak pandemi, sistem kerja berkembang dari *work from office* menjadi *work from home* hingga model hibrida. Singh & Dangmei (2016) memperkirakan jumlah Gen Z mencapai 3,2 miliar orang atau sekitar 41% dari populasi dunia. Berdasarkan data terbaru yang dirilis oleh Jakpat melalui survei bertajuk *Gen Z Characteristic and Behaviors Outlook 2026* pada 10-12 Desember 2025, menunjukkan bahwa Gen Z yang sudah memasuki dunia kerja sebanyak 38% (Husein, 2026).



Gambar 1. 1. Status Sosial Gen Z di Indonesia 6 Bulan Terakhir

Sumber: GoodStats (diakses pada 31 Maret 2026)

Gen Z mengacu pada kelompok individu yang lahir dari tahun 1997 hingga 2012 (Badan Pusat Statistik, 2025), yang kerap dijuluki sebagai *digital natives* (Surugiu *et al.*, 2025). Generasi ini tumbuh bersama teknologi digital, internet, dan media sosial yang membentuk perilaku serta ekspektasi mereka di lingkungan kerja (Surugiu *et al.*, 2025) dan kehadiran mereka berkontribusi positif pada kemajuan perusahaan (Chillakuri, 2020).

Berbeda dengan generasi sebelumnya, Gen Z sangat menghargai otonomi, kebebasan, dan fleksibilitas dalam menentukan cara dan waktu kerja (Christina, 2016). Oleh karena itu, perusahaan perlu berinisiatif mereformasi kebijakan perekrutan, sistem motivasi, dan program retensi bagi generasi muda (Singh & Dangmei, 2016), termasuk meninggalkan perspektif lama yang mengukur produktivitas semata dari kehadiran fisik di kantor (Schroth, 2019).

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan organisasi yang paling fundamental. Produktivitas karyawan, yang mengukur seberapa banyak hasil yang dihasilkan karyawan dalam periode tertentu, secara luas dalam literatur yang ada dianggap sebagai komponen krusial bagi keberhasilan dan kinerja sebuah perusahaan (Nwankpa & Roumani, 2024). Bagi organisasi modern, produktivitas karyawan tidak hanya menjadi tolak ukur kinerja individu, tetapi juga cerminan dari kesehatan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, upaya untuk memahami dan meningkatkan produktivitas karyawan, khususnya karyawan Gen Z yang kini mendominasi dunia kerja, merupakan langkah strategis yang wajib diperhatikan.

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan, di antaranya adalah *flexible work arrangement systems* dan gaya kepemimpinan partisipatif. Febriana & Mujib (2024) mendefinisikan *flexible work arrangement systems* (FWA) sebagai sistem pengaturan kerja yang memberi karyawan tingkat kebebasan dalam merencanakan pekerjaannya, termasuk menentukan waktu dan tempat penyelesaian pekerjaan sesuai ketentuan organisasi, tanpa adanya batasan waktu dan tempat yang ketat. Bentuk-bentuk FWA yang umum diterapkan, khususnya di bidang IT, meliputi *telecommuting* atau kerja *remote*, *flextime*, dan *compressed workweek* (Hariyanto *et al.*, 2024). Penelitian Prasetyo *et al.* (2023) menemukan bahwa pengaturan kerja dari rumah secara tidak langsung meningkatkan produktivitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Sejalan dengan itu, Crooney *et al.* (2025) menemukan bahwa pengaturan kerja fleksibel diakui sebagai alat yang dapat digunakan atas inisiatif perusahaan untuk membentuk pengalaman karyawan dan mendorong kinerja.

Selain FWA, gaya partisipasi juga diyakini memiliki peran penting dalam mendorong produktivitas karyawan. Jika FWA lebih berfokus pada fleksibilitas sistem dan kondisi kerja, maka gaya partisipasi menyentuh dimensi yang lebih personal, yakni seberapa besar karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di organisasi. Partisipasi merupakan proses yang melibatkan karyawan dan manajemen secara bersama-sama dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, serta perencanaan tindakan (Febriana & Mujib, 2024). Partisipasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan dapat

dilibatkan dalam jenis pekerjaan yang bersifat strategis, pemecahan masalah, dan evaluasi (Spreitzer, 2019). Pelibatan ini bukan sekadar formalitas, melainkan sebuah proses yang secara nyata memengaruhi cara karyawan memandang peran dan tanggung jawab mereka di dalam organisasi. Sebagian besar penelitian mengenai partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (atau keterlibatan karyawan) berfokus pada hasil-hasil di tingkat individu maupun secara keseluruhan, seperti kinerja kerja, produktivitas, kualitas, dan kinerja finansial (Park, 2012). Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa gaya partisipatif bukan hanya instrumen kepemimpinan, tetapi juga merupakan salah satu pendorong utama yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

Selain FWA dan gaya partisipatif, keterlibatan emosional (*emotional engagement*) juga merupakan faktor penting yang secara langsung memengaruhi produktivitas karyawan. Secara konseptual, keterlibatan emosional mencerminkan kondisi psikologis di mana karyawan terhubung secara penuh, baik fisik, kognitif, maupun emosional, dengan peran kerja mereka (Agarwal, 2014). Kondisi ini bukan sekadar rasa suka terhadap pekerjaan, melainkan sebuah keadaan yang mendorong karyawan untuk mencurahkan seluruh kapasitas dirinya secara aktif dan berkelanjutan. Dalam keterlibatan kerja, anggota organisasi mengerahkan seluruh potensi diri secara aktif, sehingga individu yang terlibat digambarkan hadir sepenuhnya secara psikologis: penuh perhatian, peka, terhubung, terintegrasi, dan fokus dalam menjalankan perannya (Rich *et al.*, 2010).

Meski demikian, penelitian mengenai bagaimana *flexible work arrangement systems* dan gaya partisipasi berkontribusi terhadap produktivitas karyawan Gen Z

masih belum banyak dikaji secara spesifik, khususnya pada konteks perusahaan IT (Febriana & Mujib, 2024). Febriana & Mujib (2024) juga menemukan bahwa pengaruh FWA terhadap keterlibatan emosional tidak signifikan, sehingga hubungan antara kedua variabel tersebut masih perlu diteliti lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menguji pengaruh FWA dan gaya partisipasi terhadap keterlibatan emosional, serta pengaruh ketiganya terhadap produktivitas karyawan tetap Gen Z di perusahaan bidang IT di Pulau Jawa.

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Generasi Z yang bekerja di perusahaan teknologi informasi (IT) di Pulau Jawa, Indonesia, dengan kriteria spesifik bahwa mereka telah menerapkan atau memiliki akses terhadap *flexible work arrangement* (FWA) dalam pekerjaan sehari-hari. Pemilihan karyawan tetap Gen Z di sektor IT didasarkan pada beberapa pertimbangan yang relevan dengan variabel penelitian. Pertama, industri IT merupakan salah satu sektor yang paling adaptif dalam menerapkan FWA, seperti *remote working*, *flexi-time*, dan *compressed workweek* sehingga variabel FWA dapat diukur secara lebih representatif pada kelompok ini (Hariyanto *et al.*, 2024). Kedua, status karyawan tetap dipilih karena mereka memiliki keterikatan yang lebih stabil dengan organisasi sehingga pengukuran variabel keterlibatan emosional, gaya partisipasi, dan produktivitas dapat mencerminkan kondisi yang lebih konsisten dan mendalam dibandingkan karyawan kontrak maupun paruh waktu. Ketiga, karyawan Gen Z mendominasi angkatan kerja di sektor teknologi dan dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap otonomi serta fleksibilitas kerja, yang menjadikan mereka

kelompok paling relevan untuk mengkaji pengaruh FWA dan gaya partisipasi terhadap produktivitas. Keempat, perusahaan di bidang teknologi informasi (IT) banyak berkembang di Pulau Jawa karena didukung oleh konsentrasi aktivitas ekonomi, infrastruktur digital, serta ketersediaan tenaga kerja teknologi yang lebih tinggi dibanding wilayah lainnya (Biznet Datacenter, 2026; Muslim, 2023). Dengan demikian, objek penelitian ini dipandang tepat dan strategis untuk menguji secara komprehensif pengaruh *flexible work arrangement systems*, gaya partisipasi, dan keterlibatan emosional terhadap produktivitas karyawan Gen Z.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan peneliti di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *flexible work arrangement systems* berpengaruh terhadap keterlibatan emosional karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa?
2. Apakah *flexible work arrangement systems* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa?
3. Apakah gaya partisipasi berpengaruh terhadap keterlibatan emosional karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa?
4. Apakah gaya partisipasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa?

5. Apakah keterlibatan emosional berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tetap fokus, terarah, dan relevan dengan tujuan yang ingin dicapai, maka batasan-batasan masalah yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas Karyawan

Menurut Nwankpa & Roumani (2024), produktivitas karyawan didefinisikan sebagai ukuran seberapa banyak *output* yang dihasilkan karyawan dalam periode waktu tertentu, sehingga memahami faktor-faktor yang memengaruhinya menjadi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, mengingat produktivitas karyawan merupakan komponen krusial bagi keberhasilan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. *Flexible Work Arrangement Systems*

Menurut Albion (2004), *flexible work arrangement systems* merupakan sistem pengaturan kerja fleksibel yang ditawarkan oleh pemberi pekerja, di mana karyawan diberikan keleluasaan dalam pola kerja mereka, termasuk opsi kerja paruh waktu, sebagai bentuk kontrak psikologis antara perusahaan dan karyawan, yang bertujuan mendorong peningkatan komitmen, loyalitas, dan kinerja kerja sebagai bentuk timbal balik dari karyawan kepada organisasi.

3. Gaya Partisipasi

Gaya partisipasi berkaitan dengan dimensi yang lebih personal, yaitu sejauh mana karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan serta pemecahan masalah di dalam organisasi. Pengambilan keputusan partisipasi adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memanfaatkan informasi serta masukan dari anggota tim, termasuk dengan mendorong mereka untuk menyampaikan ide dan pendapat dalam proses mengambil keputusan (Arnold *et al.*, 2000).

4. Keterlibatan Emosional

Menurut Kahn (1990) di dalam Rich *et al.* (2010), keterlibatan emosional (*emotional engagement*) adalah kondisi di mana seorang karyawan mencurahkan energi emosionalnya secara aktif dan penuh ke dalam peran kerja, sehingga mereka merasa terhubung secara emosional antara individu dengan pekerjaannya.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *flexible work arrangement systems* terhadap keterlibatan emosional karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa.
2. Untuk menganalisis pengaruh *flexible work arrangement systems* terhadap produktivitas karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa.

3. Untuk menganalisis pengaruh gaya partisipasi terhadap keterlibatan emosional karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya partisipasi terhadap produktivitas karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa.
5. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan emosional terhadap produktivitas karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang berlokasi di Pulau Jawa.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *flexible work arrangement systems*, keterlibatan emosional, dan gaya partisipasi terhadap produktivitas karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang beroperasi di Pulau Jawa. Dengan mengacu pada tujuan penelitian yang telah disebutkan, diharapkan studi ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.5.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman mengenai kaitan antara *flexible work arrangement systems*, gaya partisipasi, keterlibatan emosional, dan tingkat produktivitas karyawan Gen Z di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) yang beroperasi di Pulau Jawa. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mengisi kesenjangan literatur mengenai respons Gen

Z terhadap kebijakan kerja modern, seperti *flexible work arrangement systems*.

1.5.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung 10nstr meminimalkan kesenjangan antargenerasi di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman bersama antara karyawan Gen Z dan generasi sebelumnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan acuan bagi manajer SDM di perusahaan bidang teknologi informasi (IT) dalam merancang strategi rekrutmen, pelatihan, dan retensi yang lebih efektif untuk karyawan Gen Z.

1.6. Sistematika Penulisan

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan ringkasan struktur penulisan dari penelitian yang telah dilakukan. Skripsi ini terdiri dari lima bab, yaitu pendahuluan, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, hasil dan pembahasan, serta penutup.

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini membahas pengantar skripsi yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menyajikan landasan teoritis dan konseptual yang mendukung penelitian. Pada bab ini juga mengintegrasikan berbagai temuan dari penelitian-penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan kerangka penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini membahas metode yang digunakan dalam penelitian yang meliputi jenis penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen, serta metode analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data yang telah dikumpulkan, serta pembahasan mendalam mengenai temuan penelitian. Bab ini mencakup hasil uji instrumen, hasil uji statistik deskriptif, hasil uji hipotesis, dan pembahasan.

Bab V Penutup

Pada bab ini menyajikan simpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan, menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan pada Bab I. Bab ini mencakup kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran.